



**Έκθεση Πορισμάτων Εργαστηρίου
Δομημένου Διαλόγου Μεταξύ Μελών Τοπικής
Αυτοδιοίκησης Δήμων της Λευκωσίας**

**Λευκωσία
1-2 Φεβρουαρίου, 2010**

**Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής
Δημοκρατίας**

Λευκωσία, 01-02 Φεβρουαρίου, 2010

Συγγραφείς: Αλέκος Χριστάκης, Λώρενς Καλογρεάδης, Αντώνης Λοΐζου, Future Worlds Center

Συντάκτες: Μάριος Μιχαηλίδης, Μάριος Κωνσταντινίδης, Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Το βιβλιαράκι αυτό συνοψίζει τα αποτελέσματα ενός δομημένου δημοκρατικού διαλόγου ο οποίος πραγματοποιήθηκε στην Λευκωσία, 01-02 Φεβρουαρίου, 2010, με συμμετοχή 22 εκπροσώπων τοπικής αυτοδιοίκησης της επαρχίας Λευκωσίας. Ο διάλογος πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος "Διάγνωση αναγκών μάθησης και ανάπτυξης στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης της κυπριακής δημοκρατίας". Το πρόγραμμα αυτό είναι μέρος ενός μεγαλύτερου έργου με τίτλο "Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης," το οποίο στοχεύει στην αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Το όλο έργο, που αποτελείται από έξι φάσεις, τελεί υπό τη διεύθυνση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και συν-χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και από εθνικούς πόρους.

Το πρόγραμμα για τη διάγνωση των αναγκών μάθησης πραγματοποιήθηκε από κοινοπραξία η οποία αποτελείται από το Cyprus International Institute of Management, το Future Worlds Center (leg reg.: CNTI: Cyprus Neuroscience & Technology Institute) και τους PricewaterhouseCoopers –Training Academy. Το έργο πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Ένωση Δήμων και την Ένωση Κοινοτήτων και στηρίζουν το Υπουργείο Εσωτερικών, το Γραφείο Προγραμματισμού και διάφοροι άλλοι κυβερνητικοί φορείς.

Οι επιστήμονες του Cyprus Neuroscience & Technology Institute έχουν αναλάβει τη διοργάνωση και διεξαγωγή 10 διήμερων εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (Structured Dialogic DesignSM) στα οποία συμμετέχουν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης με στόχο την εξαγωγή πορισμάτων σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους οργανισμούς αυτούς, σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Η μέθοδος έχει επιλεχθεί ως η καταλληλότερη για την ανίχνευση, ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτιών που τα προκαλούν καθώς και για τη διερεύνηση κατά πόσο και ποια από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων.

Για το περιεχόμενο αυτού του εγγράφου αποκλειστική ευθύνη φέρει το Future Worlds Center (νομίμως εγγεγραμμένο ως: Κυπριακό Ινστιτούτο Νευροεπιστήμης και Τεχνολογίας). Οι απόψεις που εκφράζονται σε αυτό το δημοσίευμα είναι αυτές των συμμετεχόντων, συγγραφέων και συντακτών.

Copyright 2010: Future Worlds Center (leg reg.: CNTI: Cyprus Neuroscience & Technology Institute), Λευκωσία, Κύπρος.

All rights reserved ISBN:



Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	3
Λίγα λόγια για τη μέθοδο SDD SM	3
Ομάδα Διαχείρισης της Γνώσης.....	3
Κατηγοριοποίηση ιδεών	4
Αποφυγή των φαινομένων “Groupthink” και “Erroneous Priorities Effect”.....	5
Εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης....	6
Δέντρο Επιρροής.....	9
Συμπεράσματα.....	12
Γενικότεροι στόχοι	13
Πίνακας 1 – Ιδέες για τους παράγοντες που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	15
Πίνακας 2 – Ομάδες παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	25
Συντονιστές Διαλόγου.....	30
Εμπειρία στη διαδικασία σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου.....	32
Ευχαριστίες.....	33
Συμμετέχοντες.....	34

Εισαγωγή

Το διαδραστικό εργαστήριο που πραγματοποιήθηκε στην Λευκωσία και του οποίου τα αποτελέσματα συνοψίζονται σε αυτήν την έκθεση ήταν το έκτο από μια σειρά δέκα διήμερων Εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου (Structured Dialogic Design Process; SDDSM) με γεωγραφικό διαχωρισμό. Στο εργαστήριο συμμετείχαν 22 άτομα τα οποία εκπροσωπούν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η παρουσία τόσο αιρετών όσο και διορισμένων στελεχών ήταν σημαντική γιατί διασφάλισε ότι στο διάλογο μπορούσαν να κατατεθούν απόψεις οι οποίες να καλύπτουν όλο το φάσμα προβλημάτων.

Λίγα λόγια για τη μέθοδο SDDSM

Ομάδα Διαχείρισης της Γνώσης

Η αποτελεσματική και επιτυχής εφαρμογή της μεθόδου SDDSM απαιτεί τη δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης της Γνώσης η οποία σχεδιάζει, επιβλέπει, παρακολουθεί και συνοψίζει σε μορφή τελικής έκθεσης τα αποτελέσματα του κάθε διαλόγου. Πιο κάτω θα αναφέρεται με τον Αγγλικό όρο ως KMT: Knowledge Management Team. Ενδύκνεται όπως η ομάδα αυτή διατηρείται μικρή και ευέλικτη. Για το εργαστήριο της Λευκωσίας, η KMT περιλάμβανε τους εξής:

- i. Ένα αντιπρόσωπο του συστήματος για το οποίο πραγματοποιείται ο διάλογος οι οποίοι είναι και αισθάνονται ως "ιδιοκτήτες" του προβλήματος (κος Σπύρος Γεωργίου).
- ii. Οι Συντονιστές του Δομημένου Διαλόγου (Facilitators) οι οποίοι διεύθυναν το συγκεκριμένο διάλογο (Δρ. Αλέκος Χριστάκης, κος Λώρενς Καλογρεάδης, κος Αντώνης Λοϊζου).
- iii. Αντιπρόσωπο της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (κος Βάσος Σαββίδης).
- iv. Ένα-δύο άτομα τα οποία η Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορεί να επιλέξει για να εκπαιδευτούν στην εφαρμογή της Μεθόδου SDDSM. (Εκ των υστέρων έδειξε ενδιαφέρον η κα. Μαρία Πέτσα;



Άννα Χαραλάμπους); Μαρία Νικολάου; Σκεύω Κύρου; Μαργαρίτα
Ελευθεριάδου

Μεθοδολογία: Διαδικασία Σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου

Η εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου SDDSM πραγματοποιείται σε φάσεις κατά τις οποίες επιτυγχάνεται σταδιακά η εμβάθυνση στην κατανόηση του θέματος και κυρίως η δημιουργία κοινής αντίληψης ως προς την προτεραιότητα που πρέπει να δοθεί σε μερικές ιδέες έναντι άλλων.

Η σύσταση της Ομάδας Διαχείρισης της Γνώσης, η διατύπωση της Εναρκτήριας Ερώτησης, η εξασφάλιση και ενημέρωση των συμμετεχόντων πραγματοποιούνται πριν το εργαστήριο. Κατά τις πρώτες ώρες της συνάντησης καταγράφονται όλες οι ιδέες και ακολούθως δίνεται χρόνος για ερωτήσεις και διευκρινήσεις.

Κατηγοριοποίηση των ιδεών

Στη συνέχεια πραγματοποιείται **Κατηγοριοποίηση** των ιδεών με τη Μέθοδο Cogniscope™. Η μέθοδος απαιτεί όπως η κατηγοριοποίηση πραγματοποιηθεί αφού οι συμμετέχοντες ερωτηθούν κατά πόσο δύο τυχαίες ιδέες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά που να δικαιολογείται η τοποθέτησή τους στην ίδια κατηγορία (χωρίς αυτή η κατηγορία να υπάρχει ακόμα!). Με αυτό τον τρόπο (bottom – up) όχι μόνο προκύπτουν σταδιακά οι κατηγορίες, αλλά οι συμμετέχοντες επωφελούνται από περισσότερη συζήτηση γύρω από το νόημα και τη σημασία της κάθε ιδέας και επιτυγχάνεται η δημιουργία πλατύτερης κοινής αντίληψης ως προς τα θέματα τα οποία συζητούνται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την από μέρους των συμμετεχόντων ψήφιση των 5 ιδεών που ο καθ' ένας ξεχωριστά θεωρεί ως τις πλέον σημαντικές. Τη δεύτερη μέρα πραγματοποιείται η δόμηση των ιδεών έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα **Δέντρο Επιρροών**. Από το δέντρο προκύπτει μέσα από τη συλλογική σοφία και συμφωνία της μεγάλης πλειοψηφίας των συμμετεχόντων ως το ποιές είναι οι γενεσιουργές αιτίες του προβλήματος. Το δέντρο χρησιμοποιείται ως κίνητρο για συζήτηση και οι συμμετέχοντες προτείνουν δραστηριότητες μάθησης και εκπαίδευσης οι οποίες να μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των γενεσιουργών προβλημάτων. Η μέρα ολοκληρώνεται με τους

συμμετέχοντες να παραλαμβάνουν εκτυπωμένα όλα τα αποτελέσματα του διαλόγου. Μια βδομάδα αργότερα η Ομάδα Διαχείρισης της Γνώσης αποστέλλει προς όλους τους συμμετέχοντες αλλά και προς τον εκπρόσωπο της Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης αναλυτική έκθεση των αποτελεσμάτων και πορισμάτων του εργαστηρίου. Αφού ληφθούν υπόψη προτεινόμενες παραλήψεις και διορθώσεις, η τελική έκθεση αποτελεί μέρος των τελικών Παραδοτέων της Σύμβασης.

Αποφυγή των φαινομένων “Groupthink” και “Erroneous Priorities Effect”



Σε συναντήσεις κατά τις οποίες δεν λαμβάνονται μέτρα για **προστασία της αυθεντικότητας** όλων των απόψεων υπάρχει ο κίνδυνος κάποιοι συμμετέχοντες να υποστηρίξουν απόψεις που αισθάνονται ότι εκπροσωπούν την πλειοψηφία γιατί δεν θα ήθελαν να “πάνε ενάντια στο ρεύμα”. Το

αποτέλεσμα είναι οι συμμετέχοντες να καταλήξουν σε μια φαινομενική συμφωνία η οποία στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύει απλά την άποψη του “πιο ισχυρού”. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως “Group Think”. Η εφαρμογή της Μεθόδου Δομημένου Διαλόγου SDDSM αποκλείει αυτό το πρόβλημα γιατί χρησιμοποιείται η επιστημονική μέθοδος γνωστή ως Nominal Group Technique η οποία απαιτεί όπως δίνεται ίσος χρόνος και ίδια σημασία στην κάθε ιδέα. Επίσης, πιστή συμμόρφωση με τον Νόμο προστασίας της αυθεντικότητας της κάθε ιδέας εξασφαλίζει ότι το φαινόμενο “Group Think” δεν θα εμφανιστεί.

Είναι γεγονός ότι εάν διάφοροι εμπλεκόμενοι σε κάποιο πρόβλημα βρεθούν να συζητήσουν, προτείνουν τις ιδέες τους και ακολούθως επιλέξουν αυτές που η πλειοψηφία θεωρεί ως σημαντικές είναι πολύ πιθανόν να αποφασίσουν να επενδύσουν στην επίλυση υπό-προβλημάτων τα οποία εκ πρώτης όψεως φαίνονται μεν ως σημαντικά

(στα μάτια της πλειοψηφίας) αλλά αποδεικνύεται να μην έχουν τόση επιρροή εάν τα ίδια άτομα εμπλακούν σε μια διαδικασία κατά την οποία τους ζητηθεί να εξερευνήσουν την επιρροή του ενός υπό-προβλήματος πάνω στο άλλο. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως Erroneous Priorities Effect. Η μέθοδος SDDSM αξιοποιεί το λεγόμενο Interpretive Structural Modeling (το οποίο είναι ενσωματωμένο στο σύστημα Cogniscope™) και εξουδετερώνει αυτό το φαινόμενο.

Συνοπτικά, η μέθοδος Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου SDDSM θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική στην επίλυση πολλαπλών συγκρούσεων, συμφερόντων και αξιών και στην επίτευξη συμφωνίας σε επίπεδο κοινής κατανόησης και στρατηγικής. Βασίζεται επιστημονικά σε 7 νόμους της επιστήμης των πολύπλοκων συστημάτων (complex systems) και της κυβερνητικής (cybernetics) και έχει τεκμηριωθεί επιστημονικά σε παγκόσμιο επίπεδο σε εκατοντάδες περιπτώσεις κατά τα τελευταία 30 χρόνια.

Εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης

Το πρώτο εργαστήριο δομημένου δημοκρατικού διαλόγου για την πόλη και επαρχία της Λευκωσίας πραγματοποιήθηκε στο ξενοδοχείο Hilton Park κατά το διήμερο 1 και 2 Φεβρουαρίου, 2010. Οι συμμετέχοντες ξεκίνησαν το διάλογο τους εστιάζοντας πάνω στην ακόλουθη εναρκτήρια ερώτηση:

Τι περιορίζει την αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης;

Η εναρκτήρια ερώτηση (Triggering Question) υποβοηθά τους συμμετέχοντες να εστιάσουν στο ουσιαστικό θέμα το οποίο συζητείται, δηλ., να καταθέσουν ιδέες οι οποίες να εντοπίζουν παράγοντες που υποβαθμίζουν το επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Δηλαδή, τους ζητήθηκε να καθορίσουν εμπόδια ή ελλείψεις που προκύπτουν από την τωρινή οργανωτική δομή και γενικά να καταθέσουν προβλήματα που κατά την άποψη τους αντιμετωπίζει η τοπική αυτοδιοίκηση όσον αφορά θέματα ηγεσίας και διοίκησης και τα οποία να μπορούν να αντιμετωπιστούν με εκπαίδευση.

84 εμπόδια τα οποία κατά την άποψή τους αποτελούν προβλήματα για την αποτελεσματική λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης. Όλες οι ιδέες φαίνονται στον Πίνακα 1. Σε ένα επόμενο βήμα, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να ζητήσουν ο ένας από τον άλλο διευκρινήσεις ως προς το *νόημα* των διαφόρων ιδεών. Σε αυτή τη φάση του διαλόγου, οι συμμετέχοντες δεν είχαν το δικαίωμα να προβούν σε χαρακτηρισμούς ή να εκφράσουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους ως προς μια ιδέα. Στόχος ήταν μόνο να βεβαιωθούν ότι αντιλαμβάνονται πλήρως τι ήθελε να καταθέσει ο καθένας ως πρόβλημα. Η διαδικασία των επεξηγήσεων διήρκεσε 100 λεπτά. Ακολούθως, οι συμμετέχοντες χρησιμοποίησαν το εργαλείο-μέθοδο Cogniscope™ με το οποίο ομαδοποίησαν τα εμπόδια. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι καινοτομική γιατί δεν προδιαθέτει τους συμμετέχοντες ως προς τις τελικές κατηγορίες. Αντιθέτως, μέσα από διεξοδική συζήτηση διερευνούν κατά πόσο δύο ιδέες, κάθε φορά, έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά τα οποία να δικαιολογούν να μπουν στο ίδιο “καλάθι”. Τελικά, διαμορφώθηκαν οι ακόλουθες 17 κατηγορίες:

- Κατηγορία 1:** Επικοινωνία
- Κατηγορία 2:** Στελέχωση
- Κατηγορία 3:** Νοοτροπία
- Κατηγορία 4:** Παρεμβατισμός
- Κατηγορία 5:** Οικονομικά
- Κατηγορία 6:** Αξιολόγηση/Κίνητρα
- Κατηγορία 6:** Διαδικασίες
- Κατηγορία 8:** Όραμα
- Κατηγορία 9:** Ποιότητα
- Κατηγορία 10:** Νομοθεσία
- Κατηγορία 11:** Συναισθημα
- Κατηγορία 12:** Ηγεσία
- Κατηγορία 13:** Δήμος - Δημότης
- Κατηγορία 14:** Εκπαίδευση
- Κατηγορία 15:** Αξιοποίηση
- Κατηγορία 16:** Διαχείριση
- Κατηγορία 17:** Ένωση Δήμων

Αφού κατηγοριοποίησαν όλα τα εμπόδια, οι συμμετέχοντες ψήφισαν (ο καθένας) τις πέντε ιδέες που προτιμούσαν. Οι ψήφοι διαμοιράστηκαν σε πολλές ιδέες, με τους ψήφους να διανέμονται ως ακολούθως:

Εμπόδιο #7

8 ψήφους



Εμπόδιο #15	7 ψήφους
Εμπόδιο #19	5 ψήφους
Εμπόδιο #57	5 ψήφους
Εμπόδιο #18	4 ψήφους
Εμπόδιο #21	4 ψήφους
Εμπόδιο #14	3 ψήφους
Εμπόδιο #26	3 ψήφους
Εμπόδιο #29	3 ψήφους
Εμπόδιο #36	3 ψήφους
Εμπόδιο #52	3 ψήφους
Εμπόδιο #8	2 ψήφους
Εμπόδιο #12	2 ψήφους
Εμπόδιο #13	2 ψήφους
Εμπόδιο #46	2 ψήφους
Εμπόδιο #49	2 ψήφους
Εμπόδιο #53	2 ψήφους
Εμπόδιο #62	2 ψήφους
Εμπόδιο #64	2 ψήφους
Εμπόδιο #66	2 ψήφους

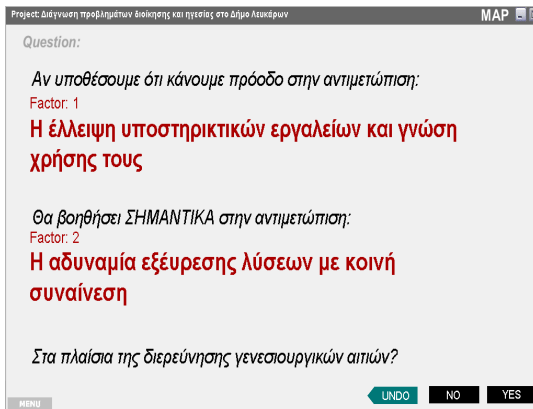
Επίσης, οι ακόλουθοι στόχοι πήραν από μία ψήφο: 1, 7, 8, 11, 13, 19, 22, 30, 35, 38, 41, 43, 49, 54, 55, 60, 62, 63, 64, 69, 73, 74, 82, 83, 85, 86.

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγούν οι ιδέες για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Συνολικά, 39 ιδέες πήραν ένα ή περισσότερους ψήφους.

Ο βαθμός διασποράς των απόψεων των ιδεών των συμμετεχόντων βρίσκεται σε φυσιολογικά όρια. Δηλαδή, υπάρχει ήδη ένα υγιές υπόβαθρο σύγκλισης απόψεων το οποίο θα υποβοηθήσει στην αποτελεσματική επεξεργασία του συγκεκριμένου προβλήματος. Επίσης, μας διαβεβαιώνει ότι μεταξύ των συμμετεχόντων περιλαμβάνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι και εκπροσωπούνται όλες οι απόψεις.

Δέντρο Επιρροής

Τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγούν στόχοι για την επερχόμενη διαδικασία δόμησης. Η πιο κάτω απεικόνιση παρουσιάζει ένα παράδειγμα μιας οθόνης που το πρόγραμμα Cogni-score προβάλλει στον τοίχο για προβληματισμό. Δύο ιδέες επιλέγονται τυχαία και παρουσιάζονται υπό μορφήν ερωτήματος. Αν υποθέσουμε ότι κάνουμε πρόοδο στην αντιμετώπιση της πρώτης ιδέας, θα μπορούσε αυτό να υποβοηθήσει σημαντικά στην αντιμετώπιση της δεύτερης ιδέας; Οι συμμετέχοντες συζητούν διεξοδικά το θέμα και εφόσον τα 2/3 των ψήφων είναι θετικά, τότε στοιχειοθετείται σχέση επιρροής της πρώτης ιδέας πάνω στη δεύτερη. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται σταδιακά ένα αναλυτικό δέντρο επιρροής. Οι ιδέες με τη μεγαλύτερη επιρροή θεωρούνται ως οι γενεσιουργές αιτίες και σ' αυτές θα πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στη φάση της "θεραπείας", δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση, στην επόμενη φάση του σχεδίου η οποία αφορά εκπαίδευση).



Project: Διάγνωση προβλημάτων διοίκησης και ηγεσίας στο Δήμο Λευκωρών

MAP

Question:

Αν υποθέσουμε ότι κάνουμε πρόοδο στην αντιμετώπιση:

Factor: 1

Η έλλειψη υποστηρικτικών εργαλείων και γνώση χρήσης τους

Θα βοηθήσει ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ στην αντιμετώπιση:

Factor: 2

Η αδυναμία εξεύρεσης λύσεων με κοινή συναίνεση

Στα πλαίσια της διερεύνησης γενεσιουργικών αιτιών?

UNDO NO YES

MENU

Οι συμμετέχοντες κατάφεραν να δομήσουν και τις 20 ιδέες που πήραν δυο ή περισσότερους ψήφους. Το αποτέλεσμα είναι το "Δέντρο Επιρροής", που φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Το Δέντρο Επιρροής, αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά επίπεδα. Τα εμπόδια που κατέληξαν να βρίσκονται στο κάτω μέρος

είναι αυτά με τη μεγαλύτερη επιρροή. Βελτιώνοντας ή πετυχαίνοντας πρόοδο σε αυτούς τους στόχους γίνεται πολύ πιο εύκολη η πραγματοποίηση στόχων που βρίσκονται πιο ψηλά στο χάρτη.

Όλοι οι συμμετέχοντες ανεξαιρέτως συμφώνησαν ότι τα πιο κάτω προβλήματα είναι αυτά με τη μεγαλύτερη επιρροή και ότι επερχόμενες δράσεις για την βελτίωση της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να εστιάσουν στην:

Ιδέα #15: Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας

Ιδέα #36: Οι περιορισμένες γνώσεις των αιρετών τοπικών αρχόντων

Ιδέα #57: Ανικανότητα προϊστών να διοικήσουν

Ιδέα #46: Έλλειψη ομαδικότητας και επικοινωνίας

Ιδέα #4: Πολιτικοποίηση

Δηλαδή, το συμπέρασμα μπορεί να συνοψιστεί στις πιο κάτω ανάγκες:

1. Τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης χρειάζεται να επιμορφωθούν σε θέματα δεοντολογίας, ηθικής και επικοινωνίας ώστε να μην γίνονται δέκτες αρνητικών παρεμβάσεων από κόμματα και άλλους οικογενειακούς, κοινωνικούς ή πολιτικούς παράγοντες.

2. Επιβάλλεται όπως τα αιρετά μέλη καταρτιστούν με τις κατάλληλες γνώσεις για τις εργασίες τους.

3. Είναι χρήσιμο να εφοδιαστούν με κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να μπορούν να αναπτύξουν κοινό όραμα το οποίο να δρα ως συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων εμπλεκομένων.

4. Να αναπτυχθεί μια κουλτούρα ορθής επικοινωνίας και ομαδικότητας.

Ο δείκτης πολυπλοκότητας ενός χάρτη (Situational Complexity Index) προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαλόγων. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης ανέρχεται στο 13.26. Αυτό δείχνει ότι η πολυπλοκότητα του προβλήματος, όπως την αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες, δεν είναι πολύ υψηλή (το μέσο είναι περίπου 30) και το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί λαμβάνοντας τα σωστά μέτρα για την αντιμετώπισή του.

Level I

Ιδέα 13: Αναστροφή της πορείας των ποσοτικών στόχων.

Ιδέα 16: Έλλειψη επικινδύνων συνεργειών και αντανάκλαση.

Ιδέα 66: Απαγορεύεται η έλλειψη πιθανών μέτρων σε ποσοτικά δημόσια υποβλήματα.

Level II

Ιδέα 19: Γραμμικοποιημένα συστήματα και διαδικασίες.

Ιδέα 21: Έλλειψη αποτελεσματικής διοίκησης.
Ιδέα 14: Διμυσοδομημένη νοοτροπία.

Level III

Ιδέα 28: Η έλλειψη ουσίας και ποιότητας οργάνωσης και στελέξεως των δημοτικών υπηρεσιών.

Ιδέα 58: Έλλειψη οφέλους από πλευράς των υπαλλήλων.

Ιδέα 7: Ανάξορα.

Ιδέα 55: Ανάδοξο σύστημα αξιολόγησης.

Ιδέα 52: Αναστροφή κινήτρων και χαμηλή υιοθέτηση.

Ιδέα 26: Έντονη κομματική παρεμβάση.

Level IV

Ιδέα 4: Πολιτικοποίηση.

Ιδέα 57: Ανωγόμια προδημόσιων να διοικούν.
Ιδέα 46: Έλλειψη ομαδικότητας και επικινδύνος.

Level V

Ιδέα 36: Ο περιορισμένος γύλος των αφενών τομικών αρχόντων.

Ιδέα 15: Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας.



Συμπεράσματα



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαλόγου, τα εμπόδια που περιορίζουν τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην ευρύτερη περιοχή της Λευκωσίας είναι πολυδιάστατα και αλληλένδετα. Σύμφωνα με το Δέντρο Επιρροής, το νομικό πλαίσιο καθώς και οι περιορισμένες γνώσεις των αιρετών τοπικών αρχόντων αποτελούν τις ρίζες των προβλημάτων. Διορθώνοντας το πρόβλημα αυτό, η επίλυση των υπολοίπων γίνεται ευκολότερη. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν ως άμεσο αντίκτυπο την

περιορισμένη ικανότητα των προϊσταμένων στην διεκπαιρέωση των εργασιών τους καθώς και η καθοδήγηση των έργων και εργασιών με βάση την πολιτική κατεύθυνση και σκοπιμότητα κάποιου μέλους, έναντι της πραγματικής και βάσιμης ανάγκης. Παράλληλα, δεν υπάρχει αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο διαιωνίζει την παρουσία μερικών ανίκανων ατόμων ως στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ταυτοχρόνος, δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε τα άτομα να νιώσουν την ανάγκη να αποδίδουν συστηματικά και ποιοτικά. Επίσης υπάρχει η ανάγκη για την αναδιαμόρφωση της γραφειοκρατίας και των διαδικασιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για τον λόγο ότι οδηγούν στην κωλυσιεργία και δυσχεραίνουν τις εργασίες. Όλα τα παρακάτω, με την προσθήκη μη αποτελεσματικής διοίκησης, οδηγούν στην έλλειψη σοβαρών πειθαρχικών μέτρων, συντονισμού, συνεργασίας, και η ανεπάρκεια μέσω των οποίων να κάνουν εφικτή την ορθή μέτρηση ποιοτικών στόχων.

Γενικότεροι Στόχοι

Οι στόχοι του συν-εργαστηρίου επιτεύχθηκαν με τους ακόλουθους τρόπους:

1. Οι συμμετέχοντες έπλασαν το δικό τους δέντρο επιρροής ανάλογα με τις ανάγκες και αντιξοότητες που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν. Κατάφεραν να δημιουργήσουν μεγάλο βαθμό συμφωνίας ως προς τις γενεσιουργές αιτίες και εμπόδια.
2. Η ομάδα των συμμετεχόντων ταυτοποίησε τις γενεσιουργές αιτίες των εκπαιδευτικών τους αναγκών ώστε να είναι εφικτή η επιλογή των πλέον αποτελεσματικών προγραμμάτων ώστε να καταρτιστούν στα θέματα που οι ίδιοι αισθάνονται ότι έχουν αδυναμίες.
3. Βιώνοντας το εργαστήριο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι νιώθουν ότι είναι αυτοεργαζόμενοι στην αναγνώριση των αναγκών τους όσον αφορά την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο θα ενισχύσει την ενεργή τους συμμετοχή σε μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
4. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το εργαστήριο τους πρόσφερε την ευκαιρία όχι μόνο να γνωριστούν με συναδέλφους τους, αλλά και να αποκτήσουν καλύτερη αντίληψη όσον αφορά τις απόψεις ατόμων που ανήκουν σε αντίθετες παρατάξεις.



Πίνακας 1:

Ιδέες για τους παράγοντες που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδέα 1: Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της υπηρεσίας.

Διευκρινήσεις: Το πρόβλημα της επικοινωνίας δεν είναι ορατό από έξω, από τον κόσμο. Μπορείς να το αγγίξεις μόνο όταν το βιώνεις από μέσα στην υπηρεσία, και είναι ορατό όταν βλέπεις το αποτέλεσμα που φέρνει.

Ιδέα 2: Υποστελέχωση των δήμων.

Διευκρινήσεις: Η μη επαρκής στελέχωση των δημοτικών υπηρεσιών είναι ένα θέμα κατά το οποίο δεν διεκπεραιώνονται οι εργασίες, υπάρχει φόρτος εργασίας, επειδή δεν είναι επαρκώς στελεχωμένα. Π.χ. ευρωπαϊκά προγράμματα κτλ. Υπάρχει σύγχυση ως προς το ποιος θα κάνει τι κτλ, πολύς φόρτος εργασίας, και στο τέλος δεν υπάρχει αναγνώριση και καταμερισμός εργασίας ως προς το ποιος κάνει τι. Υποστελέχωση εννοείτε ως προς το εξειδικευμένο προσωπικό; Εννοούμε τα πάντα.

Ιδέα 3: Η καινοτομία δεν είναι ευπρόσδεκτη λόγω της υφιστάμενης κουλτούρας των οργανισμών.

Διευκρινήσεις: Αν π.χ. θέλουμε να εκπαιδύσουμε ένα μέλος του προσωπικού, δεν δέχονται εύκολα να έχουν και να διεκπεραιώνουν την εργασία τους με κάποιο άλλο τρόπο, π.χ. μέσο υπολογιστή. Παρόμοιο θέμα έχει με το θέμα της ηγεσίας, π.χ. αν βάλεις σε κάποιον αυξημένα καθήκοντα, μπορεί να έχει πρόβλημα στο να αποδεχτεί ότι μπορεί να χρειαστεί κάποια έξτρα εκπαίδευση κτλ. Οτιδήποτε είναι καινούριο βρίσκει δυσκολίες να γίνει αποδεκτό.

Ιδέα 4: Πολιτικοποίηση.

Διευκρινήσεις: Μεγάλο μέρος των αποφάσεων που λαμβάνονται έχουν πίσω τους την πολιτική χροιά, και ο λόγος είναι ότι οι εκλεγμένοι είναι και πολιτικά πρόσωπα. Οπότε οποιαδήποτε απόφαση τους είναι ελεγχόμενοι από τον πολιτικό χώρο που προέρχονται. Αυτό δεν πιάνει τόσο τους υπαλλήλους όσο τους αιρετούς.

Ιδέα 5: Σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (συναδελφικές ή προσωπικές).

Διευκρινήσεις: Μη καλές σχέσεις μέσα στον οργανισμό για διάφορους λόγους και αυτό προκαλεί μεγάλο χάσιμο χρόνου στο να αποδείξει ο ένας στον άλλο τα λάθη του και ότι η μια υπηρεσία είναι καλύτερη από τον άλλο. Προσπαθούν μεταξύ τους να αποδείξουν ότι αυτοί είναι σωστοί και οι άλλοι λάθος.

Ιδέα 6: Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και ανελαστικές δαπάνες.

Διευκρινήσεις: Περιορισμένοι τρόποι από εκεί που παίρνουν το μεγαλύτερο ποσοστό των πόρων τους. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούν να εκτελέσουν τα έργα που θέλουν να εκτελέσουν.

Ιδέα 7: Η αναξιοκρατία.

Διευκρινήσεις: Το φαινόμενο που παρακολουθείται, το να γίνεται π.χ. κάποια πρόσληψη λόγω του ότι έχεις γνωστούς ή ανάλογα με το κόμμα που ψηφίζεις Ο ενδιαφερόμενος είτε σε προαγωγή ή μετακίνηση λόγω του τι ψηφίζει.

Ιδέα 8: Το ρουσφέτι.

Διευκρινήσεις: Αυτό δεν οδηγά στην αποτελεσματική λειτουργία των ΤΑ.

Ιδέα 9: Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού δήμων.

Διευκρινήσεις: Εντοπίζεται πρόβλημα στην περιοχή της Λευκωσίας, και είναι πιο μεγάλο από ότι σε άλλες περιοχές της Κύπρου. Αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα λειτουργίας. Στρέφεται ο ποταμός στο βουνό; Τι θα γίνει με την ανάγκη για αμεσότητα για τον δημότη; Λειτουργούν αλληλοσυγκρουόμενα.

Ιδέα 10: Χρονοβόρες διαδικασίες.

Διευκρινήσεις: Όταν υπάρχει ένα πρόβλημα για να παρθεί μια απόφαση, γίνεται μεγάλη διαδικασία και έτσι αρκετός καιρός για να γίνει γραπτώς μια απόφαση, και έτσι μερικά προβλήματα μεγαλώνουν.

Ιδέα 11: Το ότι εργαζόμαστε μηχανικά.

Διευκρινήσεις: Πολύς κόσμος του οποίου του ανατίθεται μια εργασία την κάνουν, αλλά όταν τους ρωτήσεις το παραμικρό, σου λένε ότι «δεν ξέρω απλά έτσι μου είπαν να το κάνω, ή απλά μου είπαν να το κάνω».

Ιδέα 12: Η έλλειψη οράματος.

Διευκρινήσεις: Συνήθως οι επιχειρήσεις έχουν ένα συγκεκριμένο όραμα το οποίο φροντίζουν να το μεταφέρουν σε όλους τους υπαλλήλους για να προσπαθούν όλοι συλλογικά να επιτύξουν αυτούς τους στόχους. Ο δήμος έχει ένα άλλο όραμα αλλά ο κάθε ένας (τμήμα) έχει τις δικές του σκέψεις, αλλά στη μέση είναι οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν γνωρίζουν σαφείς στόχους στο πως να φτάσουν σε αυτό το όραμα. Γενικά δεν υπάρχει μια μεταφορά στο τι περιμένουν η διοίκηση από τους υπαλλήλους.

Ιδέα 13: Ανεπαρκής τοποθέτησης μετρήσιμων ποιοτικών στόχων.

Διευκρινήσεις: Οι δήμοι έχουν να προσφέρουν υπηρεσίες. Αυτές οι υπηρεσίες πρέπει να καθοριστούν ποιοτικά. Π.χ. ποιο είναι το ποιοτικό χαρακτηριστικό του τάδε και να έχουν μετρήσιμα χαρακτηριστικά. Γενικά αυτό που υπάρχει στους δήμους είναι να ετοιμάζεται ο προϋπολογισμός, ο οποίος είναι ποσοτικός περισσότερο παρά ποιοτικός. Να ρωτήσουμε τον κάθε δήμο να καταγράψει πέντε μετρήσιμους ποιοτικούς στόχους για περαιτέρω βελτίωση.

Ιδέα 14: Δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία.

Διευκρινήσεις: Στους δήμους παρατηρείται μια συνέχιση μιας νοοτροπίας η οποία να χαρακτηρίζει την καθημερινή μας συμπεριφορά. Π.χ. στο να κάνω την δουλειά μου μόνο μέχρι την εργάσιμη ώρα, κάνω τα ελάχιστα απαραίτητα, βρίσκω χρόνο να ασχοληθώ (ή ιεραρχώ) με τα προβλήματα μου βάση άλλων αναγκών.

Ιδέα 15: Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας.

Διευκρινήσεις: Ο εντοπισμός των προβλημάτων και των αναγκών πρέπει να γίνεται. Όμως εξαρτάται με το πως θα επιλυθούν από το νομικό πλαίσιο της λειτουργίας των δήμων. Πρέπει να δοθεί στην ΤΑ αυτονομία να λειτουργήσει σύμφωνα με τα οράματα που θα τεθούν.

Ιδέα 16: Το ότι δεν προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα για συγκεκριμένες/ ανάλογες θέσεις.

Διευκρινήσεις: Η διαδικασία πρόσληψης αποκλείει κάποιες σημαντικές

παραμέτρους για την καταλληλότητα κάποιου προσώπου για κάποια θέση π.χ. η προσωπικότητα ή κάποια άλλα skills τα οποία είναι απαραίτητα για κάποια θέση. Το μεγαλύτερο ποσοστό που μετρά για την πρόσληψη κάποιου είναι το πόσα θα πιάσει κάποιος στην γραπτή εξέταση. Δηλαδή η προσωπικότητα και το πόσο κατάλληλος είναι κάποιος μετρά μόνο κατά περίπου 10%, ενώ κάποιος που μπορεί να έγραψε καλά στην εξέταση να μην είναι όμως ψυχολογικά κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση. Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται στην διαδικασία πρόσληψης ή είναι μέσα από τα προσόντα που καθορίζονται μέσα στο σχέδιο που δεν γίνεται ο σωστός καθορισμός; Η διαδικασία. Είναι η εφαρμογή της διαδικασίας, ή η εργασία αυτή καθ' αυτή; Είναι η διαδικασία αυτή καθ' αυτή. Η διαδικασία που καθορίζεται από τον νόμο.

Ιδέα 17: Έλλειψη υπηρεσιακού ενδιαφέροντος και αγάπης για την δουλειά που εκτελούν.
Διευκρινήσεις: Είναι πολύ σημαντικό να αγαπάς την δουλειά σου και αυτό που κάνεις, και να είναι και κοντά στον κλάδο που σπούδασες, και αυτό θα σε βοηθήσει να προχωρήσεις δυο βήματα πιο πέρα. Ενώ είναι πολύ σημαντικό να αγαπήσει και να ενδιαφερθεί για την δουλειά που κάνει, κανείς δεν κάνει κάτι για να προκαλέσει το ενδιαφέρον για την δουλειά.

Ιδέα 18: Έλλειψη συνεργασίας, επικοινωνίας, και συντονισμού.
Διευκρινήσεις: Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός είναι η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και ατόμων. Για να επιτύχουμε τους στόχους μας πρέπει να έχουμε την καλή συνεργασία σαν ομάδα για να φέρει αποτελέσματα. Εξαρτάται και από τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου για το αν θα δεχτεί την εποικοδομητική κριτική, αλλά με την καλή θέληση λύνονται τα προβλήματα.

Ιδέα 19: Γραφειοκρατικά συστήματα και διαδικασίες.
Διευκρινήσεις: Οι δήμοι λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον μεταβαλλόμενο είτε είναι στον πολιτικό τομέα, είτε είναι στο περιβάλλον, όπου για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του δημότη να έχουν την ευελιξία που χρειάζεται. Τα συστήματα όμως που υπάρχουν μερικές φορές δεν αφήνουν τους δήμους να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Ιδέα 20: Έλλειψη μηχανογράφησης και εκσυγχρόνισης προγραμμάτων.
Διευκρινήσεις: Πολύ λίγες είναι οι υπηρεσίες που έχουν μηχανογραφηθεί, και έχουμε ακόμα τα γραφειοκρατικά συστήματα και αργή εξυπηρέτηση (για τον κόσμο) και γενικά για όλες τις υπηρεσίες μας και τα τμήματα. Αν μηχανογραφηθούν σίγουρα θα είναι καλύτερα σε όλους τους τομείς.

Ιδέα 21: Έλλειψη αποτελεσματικής διοίκησης.
Διευκρινήσεις: Έχει να κάνει με την αναποτελεσματική επικοινωνία, έλλειψη συντονισμού, ενεργειών κτλ μεταξύ των τμημάτων. Η έλλειψη αποτελεσματικής διοίκησης περιλαμβάνετε και η ανικανότητα κάποιου προσώπου να διοικήσει; Μιλά γενικά για οτιδήποτε μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητα της ΤΑ.

Ιδέα 22: Πολυπλοκότητα των εργασιών που παράγεται από την υπηρεσία.
Διευκρινήσεις: Οι δήμοι (οι περισσότεροι) είναι καινούριοι οι οποίοι καλέστηκαν να λειτουργήσουν συγκεκριμένες δουλειές πολύ λίγα άτομα είτε έχουν σχέση μεταξύ τους οι δουλειές είτε όχι, και αυτό τους αποσπά πολλή χρόνο, και έτσι δεν μπορούμε να έχουμε πολύ καλά αποτελέσματα.

Ιδέα 23: Εκσυγχρονισμός νομοθεσιών.

Διευκρινήσεις: Η νομοθεσία έγινε το 1985. Μετά από 25 χρόνια πρέπει να γίνει εκσυγχρονισμός της νομοθεσίας. (π.χ. νομοθεσία στην διαδικασία πρόσληψης υπαλλήλων). Πέρα από τον εκσυγχρονισμό της νομοθεσίας περιλαμβάνει και προσθήκη και άλλων αρμοδιοτήτων; Απαντά μέσα από την Ιδέα 15. Εννοεί και το ξεκαθάρισμα εννοιών που περιλαμβάνονται μέσα; Σίγουρα. Πρέπει να γίνουν πιο σαφείς έννοιες. Είναι μέσα και περιλαμβάνεται.

Ιδέα 24: Η έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης προς δήμαρχο και δημοτικό γραμματέα και προϊστάμενους.

Διευκρινήσεις: Δεν έχουν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υφιστάμενων για διάφορους λόγους.

Ιδέα 25: Αυστηρή κηδεμόνευση από το κράτος.

Διευκρινήσεις: Αναφέρεται και στον αυστηρό έλεγχο των αρμοδιοτήτων; Περιλαμβάνεται.

Ιδέα 26: Έντονες κομματικές παρεμβάσεις.

Διευκρινήσεις: Είναι η ένταση που ενοχλεί που είναι διάχυτη παντού μέσα στον οργανισμό (λες ένα παράπονο σε κάποιον ή το να κάνει κάτι, και παράλληλα φοβάσαι από το ποιους γνωστούς μπορεί να έχει αυτός ο κάποιος και ποιες μπορεί να είναι οι επιπτώσεις). Τα κόμματα έχουν ένα ρόλο. Αλλά είναι το όταν ξεπερνιούνται τα όρια που δημιουργούνται προβλήματα. Όταν οι κομματικοί ρόλοι δεν συμβαδίζουν με την agenda των δήμων αυτό δεν βοηθά στην αποτελεσματική λειτουργία της ΤΑ. Μήπως κάποιος ευνοούν αυτές τις παρεμβάσεις; Ναι. Η παρέμβαση μπορεί να μην είναι με την κακή έννοια.

Ιδέα 27: Ανεπαρκής αναγνώριση των αναγκών των δημοτών και εμπλοκή τους στην επίλυση των προβλημάτων/αναγκών τους.

Διευκρινήσεις: Οι δήμοι θα έπρεπε να έκαναν ένα ερωτηματολόγιο, να καταγράψουν πραγματικά τις δικές τους ανάγκες και τι ποσοστό αναγκών έχουν σαν δημότες. Για τον κάθε άνθρωπο μπορεί να είναι διαφορετικές οι ανάγκες. Σε πρώτη βάση θα έπρεπε να γινόταν ένα ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια θα έπρεπε να γίνεται και μια επίλυση για το πρόβλημα. Ο δημότης θεωρείται ένα ξεχωριστό μέρος και απλά πηγαίνει στον δήμο για να πληρώσει το οτιδήποτε ή για το οποιοδήποτε παράπονο που μπορεί να έχει. Ο δήμος πρέπει να δίνει την ώθηση στους δημότες να γίνουν ένα με τον δήμο τους. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να έχει να κάνει με το θέμα του οράματος. Αυτό μπορεί να έχει να κάνει με τις επιθυμίες των δημοτών. Εμείς θέλουμε την αποτελεσματική λειτουργία της ΤΑ. Εάν οι πολιτικοί άρχοντες αποτυγχάνουν να αφουγκραστούν το τι επιθυμεί ο δημότης και παράλληλα ιεραρχούν κάτι άλλο πιο ψηλά, αυτό δεν έχει να κάνει με τους ρόλους της ΤΑ. Εάν ο δημότης δεν είναι ικανοποιημένος, τότε εγώ τι διοίκηση θα έπρεπε να κάνω; Πρέπει να φτάσω στο επίπεδο να ικανοποιήσω τον δημότη. Άρα πρέπει να έρθουν κοντά μου οι απαιτήσεις του δημότη, για να μπορέσω να λειτουργήσω ανάλογα με αυτές τις ανάγκες.

Ιδέα 28: Η εταιρικοί κουλτούρα.

Διευκρινήσεις: Θεωρώ ότι η κουλτούρα όπως έχει κτιστεί δεν είναι πελατοκεντρική, τον πελάτη μας, τον δημότη μας, όσο θα έπρεπε. Αυτό φαίνεται στην επαφή που έχουμε με τον δημότη, από το πόσο τον εξυπηρετούμε!



Ιδέα 29: Οργάνωση και στελέχωση των δημοτικών υπηρεσιών.

Διευκρινήσεις: Οι δημοτικές υπηρεσίες είναι ζωντανοί οργανισμοί, άρα η αποτελεσματική λειτουργία τους εξαρτάται από το επίπεδο των υπαλλήλων που διαθέτουν και από τον αριθμό των υπαλλήλων. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί η σωστή οργάνωση και στελέχωση.

Ιδέα 30: Δεν υπάρχει συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού.

Διευκρινήσεις: Όσο αφορά νέες τεχνολογίες, νέες τάσεις, νέες μεθόδους που αφορούν την εργασία του καθενός.

Ιδέα 31: Έλλειψη διαλόγου, ομαδικής εργασίας (οι πάνω δεν ακούν τους κάτω).

Διευκρινήσεις: Μεταξύ υπαλλήλων ή ανωτέρων με κατωτέρους δεν υπάρχει διάλογος, εκπαίδευση νέων υπάλληλων, κακή κριτική του ενός προς τον άλλο, εντοπίζεται βασικά στο ότι και ο διάλογος και η ομαδική εργασία είναι όλα θέματα επικοινωνίας στα οποία οι ανώτεροι υπάλληλοι δεν γίνονται δέκτες.

Ιδέα 32: Άμεσες ενέργειες από τα τμήματα για λύση προβλημάτων της ΤΑ.

Διευκρινήσεις: Η μια άμεση ανταπόκριση των τμημάτων. Αν δεν επιτυγχάνεται, τότε επηρεάζεται η αποτελεσματική λειτουργία της ΤΑ. Εννοούμε τα τμήματα στις δημοτικές υπηρεσίες.

Ιδέα 33: Η κουλτούρα και η ψυχολογία των υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Η δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία μαζί με το αίσθημα της ασφάλειας που νιώθουν οι υπάλληλοι των δήμων τους δημιουργεί ένα αίσθημα και μια ψυχολογία που δεν τους αφήνει να είναι ευέλικτοι ή να αναπτύσσονται επαγγελματικά ή προσωπικά και έτσι χάνουν το κίνητρο τους για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους.

Ιδέα 34: Η μη επαρκής αναγνώριση και σεβασμός της ειδικότητας των λειτουργών της ΤΑ.

Διευκρινήσεις: Ανάποδα: η αξιοποίηση των λειτουργών ανάλογα με την ικανότητα τους μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της ΤΑ.

Ιδέα 35: Μη-ενημερωμένος πολίτης/δημότης.

Διευκρινήσεις: Η δυσκολία και το πρόβλημα που έχει η ΤΑ να ενημερώσει έγκαιρα και σωστά τους πολίτες του για πολλά θέματα όπως π.χ. έργα που πρόκειται να γίνουν κτλ, και έτσι δημιουργούνται πολλά προβλήματα λόγω αυτής της έλλειψης.

Ιδέα 36: Περιορισμένες γνώσεις των αιρετών/τοπικών αρχόντων.

Διευκρινήσεις: 1) Δεν υπάρχει καλή διαχείριση ιδεών και 2) Παρεμβάσεις στο έργο του δημάρχου και δημοτικού γραμματέα και υπαλλήλων.

Ιδέα 37: Η σύγκρουση των αναγκών άμεσης επίλυσης των προβλημάτων με το γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε με δημόσιους οργανισμούς.

Διευκρινήσεις: Έχουμε ακούσει για την δυσκαμψία του δημόσιου οργανισμού κτλ. Από την άλλη όμως, είναι γεγονός ότι ως φορέας εξουσίας που είναι πιο κοντά στο δημότη, απαιτείται κάποτε η παρέμβαση μας. Για παράδειγμα κάποιος έχει εγκαταλείψει αυτοκίνητα στην μέση του δρόμου. Αν και πρέπει να του τα απομακρύνω, πρέπει να ακολουθήσουμε κάποια διαδικασία λόγω νομοθεσίας.

Ιδέα 38: Η εμπλοκή των αιρετών στο έργο του δήμου.

Διευκρινήσεις: π.χ. πολλές φορές οι δημοτικοί σύμβουλοι επεμβαίνουν σε προσλήψεις και προαγωγές υπαλλήλων με αποτέλεσμα κάποτε να μην προσλαμβάνονται τα πιο ικανά πρόσωπα σε έναν οργανισμό.

Ιδέα 39: Η εναλλαξιμότητα των αιρετών.

Διευκρινήσεις: Είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του δημάρχου και δημοτικών συμβούλων, αλλά το ότι κάθε 5 χρόνια αλλάζουν, είναι δύσκολο να μπου στο νόημα της λειτουργίας της ΤΑ και να αρχίσουν να λειτουργούν για να πάρουν σημαντικές αποφάσεις για τον δήμο. Χρειάζεται κάποιος χρόνος μέχρι να μπου στο νόημα, και πολλές φορές μέχρι να προσαρμοστούν ξαναέρχονται οι επόμενες εκλογές.

Ιδέα 40: Προσωπικά συμφέροντα.

Διευκρινήσεις: Και των αιρετών και των υπαλλήλων. Ο κάθε ένας θέλει να περάσει τα έργα βάση των δικών τους συμφερόντων. Με αποτέλεσμα να γίνεται δυσκαμψία στην διεκπεραίωση του έργου.

Ιδέα 41: Η ύπαρξη προσωπικών ή τμηματικών (βασιλείων).

Διευκρινήσεις: Συγκεκριμένοι άνθρωποι περιχαράκωνονται γύρω από το γραφείο τους ή το τμήμα τους με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σωστή επικοινωνία.

Ιδέα 42: Αντίληψη και επίπεδο αιρετών μελών δημοτικού συμβουλίου.

Διευκρινήσεις: Αυτό ταυτίζεται με την ιδέα 36. Ο περί δήμων νόμος ορίζει ότι η πολιτική διαχείριση των υποθέσεων του δήμου ορίζεται στο δημοτικό συμβούλιο, στα εκλεγμένα μέλη, συνεπώς είναι σημαντικό τα μέλη που εκλέγονται για να υπηρετήσουν το πόστο που εκλέγονται να έχουν την αντίληψη, ικανότητες, και επίπεδο, να υπηρετήσουν στο επίπεδο που εκλέγονται.

Ιδέα 43: Μη-σωστή αξιοποίηση των στελεχών βάση των ικανοτήτων/ δυνατοτήτων τους.

Διευκρινήσεις: Οι υπηρεσίες που δεν είναι καλά στελεχωμένες, ένας άνθρωπος πρέπει να είναι multi-tasker άρα δεν γίνεται πλήρης αξιοποίηση των skills που έχει.

Ιδέα 44: Δεν γίνεται rotation μεταξύ των υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Είναι και ένας λόγος που υπάρχουν τμηματικά βασίλεια. Όταν γίνεται μετακίνηση του προσωπικού από το ένα πόστο στο άλλο, μπορεί ο άλλος να δουλέψει πιο άνετα, και να φέρει περισσότερες υπηρεσίες στον τομέα του. Δεν έρχεται η διεύθυνση να φέρει το rotation μεταξύ των υπαλλήλων.

Ιδέα 45: Ο καθορισμός πολιτικής του δημοτικού συμβουλίου.

Διευκρινήσεις: Για να μπορούν να λειτουργούν οι υπηρεσίες.

Ιδέα 46: Έλλειψη ομαδικότητας και επικοινωνίας.

Διευκρινήσεις: Έλλειψη επικοινωνίας, προσωπικός ανταγωνισμός μεταξύ υπαλλήλων. Άρα πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση μιας διαφορετικής κουλτούρας για να αυξηθεί το πνεύμα της ομαδικότητας, επικοινωνίας, κτλ.

Ιδέα 47: Περισσότερη διασαφήνιση του ρόλου της Ένωσης Δήμων.

Διευκρινήσεις: Σε ποιο σημείο είναι δεσμευτικές οι πολιτικές που εφαρμόζει η ένωση δήμων στους δήμους, ποια είναι η οριοθέτηση; Κάποτε δημιουργείται μια

κατάσταση συγχυσμένη, δεν ξέρουν πώς να ανταποκριθούν στην Ένωση Δήμων.

Ιδέα 48: Έλλειψη ξεκάθਾਰου καθορισμού των αρμοδιοτήτων και της ιεραρχίας.

Διευκρινήσεις: Αυτό παραπέμπει και στην νομοθεσία και στα σχέδια υπηρεσίας. Πρόβλημα καθηκόντων γενικού γραμματέα. Δεν ξεκαθαρίζει η νομοθεσία ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του γραμματέα, και έτσι υπάρχει αυτή η σύγχυση και έτσι να επηρεάζει και την ιεραρχία.

Ιδέα 49: Λανθασμένη πρόσβαση/επέμβαση δημοτικών συμβούλων στην εργασία των δημοτικών υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Ίσως και με τις προσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων δημιουργείται ένα πνεύμα "εμπάτε σκύλοι αλέστε", δηλαδή να κάνετε ότι θέλετε.

Ιδέα 50: Έλλειψη εκπαίδευσης των υποψηφίων για να εκλεγούν ως δημοτικοί άρχοντες.

Διευκρινήσεις: Αυτό πράγματι υπάρχει, δεν υπάρχει ένα τμήμα σε κάποιο πανεπιστήμιο ή κάποια κρατική υπηρεσία, όπου κάποιος που θα ήθελε να βάλει υποψηφιότητα να έκανε κάποια μαθήματα ούτως ώστε όταν εκλεγεί να μπορεί να αντεπεξέλθει στα καθήκοντα του.

Ιδέα 51: Υπερστελέχωση υπηρεσιών.

Διευκρινήσεις: Κάποιες υπηρεσίες που μπορεί να προσλαμβάνουν περισσότερο προσωπικό από ότι χρειάζεται, κι έτσι δημιουργείται περισσότερη γραφειοκρατία, προβλήματα κτλ.

Ιδέα 52: Ανυπαρξία κινήτρων και χαμηλή υποκίνηση.

Διευκρινήσεις: Είναι πολύ δύσκολο να δώσει κάποια κίνητρα και motiva-tion λόγω της υφιστάμενης κατάστασης, και αυτό επηρεάζει πάρα πολύ τη αποτελεσματικότητα της λειτουργίας.

Ιδέα 53: Έλλειψη οράματος από πλευράς υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Πρώτα οι υπάλληλοι έχουν ευθύνη για αυτό το κομμάτι, πρέπει να υπάρχει όραμα και η δημιουργία πρέπει να ξεκινά από εμάς και μετά να πηγαινει στο δημοτικό συμβούλιο. Είναι πολύ σημαντικό εμείς να έχουμε όραμα ως υπάλληλοι για να το μεταδώσουμε στο δημοτικό συμβούλιο.

Ιδέα 54: Διαφορετικό όραμα μεταξύ υπαλλήλων και δημοτικού συμβουλίου.

Διευκρινήσεις: Όταν έχουν διαφορετικό όραμα, δυσκολεύει η κατάσταση.

Ιδέα 55: Αναξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης.

Διευκρινήσεις: Το σύστημα αξιολόγησης που υπάρχει στους δήμους, το οποίο είναι το ίδιο με της κυβέρνησης, έχει αρκετά πρόβλημα. Είναι το αποτέλεσμα το 99% των υπαλλήλων να αξιολογούνται ως εξαιρετοι, και στο τέλος είναι ιδιαίτερα προβληματικό.

Ιδέα 56: Έλλειψη ανατροφοδότησης στον εργασιακό χώρο.

Διευκρινήσεις: Άτυπη επικοινωνία για να επιβεβαιώσουν, ενθαρρύνουν ένα υπάλληλο για την αποστολή που έχει και την εργασία που κάνει (ένα «μπράβο, προχωρά, είναι καλό»).

Ιδέα 57: Ανικανότητα προϊσταμένων να διοικήσουν.

Διευκρινήσεις: Προϊστάμενους υπηρεσιών που δεν έχουν διοικητικές ικανότητες για να διοικήσουν την υπηρεσία. Ανικανότητα λόγω έλλειψης μόρφωσης; Στην

εμπειρία περισσότερο παρά στο ότι δεν είναι μορφωμένοι.

Ιδέα 58: Αδιαφορία.

Διευκρινήσεις: Θεωρώ ότι οι περισσότεροι έχουν βολευτεί με το υφιστάμενο καθεστώς, αδιαφορούμε για το μέλλον αφού στο τέλος του μήνα θα πάρουμε το μισθό μας.

Ιδέα 59: Έλλειψη ενός κοινού οργανισμού που θα μπορούσε να προωθήσει τις καινοτομίες, τις εξελίξεις στην τεχνολογία, και να μπορέσει να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αντιληφθούν και να κατανοήσουν κάποιες αλλαγές που γίνονται.

Ιδέα 60: Η απουσία μηχανισμού για συνεργασία μεταξύ των δήμων.

Διευκρινήσεις: Η έλλειψη κάποιων πρακτικών που να ενισχύουν την αλληλοενημέρωση μεταξύ των δήμων για να διευκολύνεται η δουλειά τους (π.χ όταν έχουμε προσφορές). Απουσιάζει ο μηχανισμός για να συνεργάζονται διάφορες υπηρεσίες.

Ιδέα 61: Διασπάθιση χρήματος.

Διευκρινήσεις: Ξοδεύονται λεφτά για έργα που δεν είναι ανάγκη να γίνουν.

Ιδέα 62: Ανεπάρκεια και η ανικανότητα του προσωπικού σε συνάρτηση με το εργασιακό καθεστώς εργοδότησης.

Διευκρινήσεις: Σε όλους τους οργανισμούς είναι φυσιολογικό να εμφανίζονται άτομα που να αδυνατούν να τηρούν τους ρόλους που τους αναθέτουν.

Ιδέα 63: Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της παραγωγικότητας της κάθε υπηρεσίας.

Διευκρινήσεις: Ο κάθε ένας δηλώνει ότι θέλει και πρόκειται από τον γενικό γραμματέα για να πειστούν για τις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας.

Ιδέα 64: Κατάχρηση εξουσίας.

Διευκρινήσεις: Πολλές φορές το συμβούλιο αφήνει πίσω την νομοθεσία και παίρνει αποφάσεις όπως τους συμφέρει.

Ιδέα 65: Έλλειψη σεβασμού της επαγγελματικής αξιοπρέπειας του προσωπικού.

Διευκρινήσεις: Η διαφορετική άποψη ενός υπαλλήλου για ένα θέμα μπορεί να δημιουργήσει μια κατάσταση στον εργασιακό χώρο όπου δεν γίνεται σεβαστή αυτή η επαγγελματική τοποθέτηση διότι δεν συμμορφώνεται η πλειοψηφία των υπαλλήλων κάτω από μια απόφαση. Δεν γίνεται δεκτή η γνώμη του επαγγελματία.

Ιδέα 66: Ατιμωρησία και έλλειψη πειθαρχικών μέτρων σε παραπτώματα δημοτικών υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Πολλές φορές γίνονται παραπτώματα τα οποία μένουν ατιμώρητα.

Ιδέα 67: Πρόσληψη προσωπικού χωρίς τα ανάλογα προσόντα που απαιτεί η εργασία.

Διευκρινήσεις: Για μια θέση μπαίνουν παραπλήσια σημεία της θέσης, και κάποτε υπάρχει προσωπικό το οποίο να μην σχετίζεται άμεσα με την θέση αλλά να προσλαμβάνονται άτομα από άλλους τομείς.

Ιδέα 68: Ο μπαμπούλας του πολιτικού κόστους.

Διευκρινήσεις: Πολλές αποφάσεις του ΔΣ λαμβάνονται με γνώμονα το πολιτικό κόστος που θα έχει αυτή η απόφαση, κάτι το οποίο επηρεάζει αρνητικά το υπόλοιπο κοινό.

Ιδέα 69: Η εμφάνιση των υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Εάν οι κοπέλες έρχονται αχτένιστες, οι άντρες να μυρίζουν ιδρώτα, οι τεχνικοί γυναίκες με μίνι φούστες κτλ, ο κόσμος δεν θα νιώθει εμπιστοσύνη προς την ΤΑ.

Ιδέα 70: Η έλλειψη συστηματικής παρακολούθησης των αποφάσεων του δημοτικού συμβουλίου.

Διευκρινήσεις: Υπάρχει κενό στο follow-up. Εξαρτάται από τον κάθε λειτουργό ο οποίος ανέλαβε κάτι εάν θα ακολουθήσει τις αποφάσεις.

Ιδέα 71: Η έλλειψη παρακολούθησης της νομοθεσίας.

Διευκρινήσεις: Πληθώρα καινούργιων νομοθεσιών και αποφάσεων από Ε.Ε την οποία πρέπει να έχεις τακτική ενημέρωση. Λόγω κάποιων λόγων, δεν γίνεται σωστή παρακολούθηση της νομοθεσίας. Ο κάθε δήμος έχει τους νομικούς του συμβούλους. Αυτό το οποίο βλέπω είναι ότι υπάρχει έλλειψη παρακολούθησης και ενημέρωσης της νομοθεσίας.

Ιδέα 72: Ανισσοκλία των δομών των υπηρεσιών.

Διευκρινήσεις: Σε κάποιες υπηρεσίες του δήμου είναι πολύ ανεπτυγμένες, ενώ κάποιες άλλες είναι υποστελεχωμένες, δεν έχει αναπτυχθεί κτλ με αποτέλεσμα να υπάρχουν προβλήματα στην λειτουργία του δήμου.

Ιδέα 73: Η έλλειψη χαράς στον εργασιακό χώρο.

Διευκρινήσεις: Αν μπαίνεις σε ένα δημαρχείο όπου όλοι έχουν απωθημένα και νεύρα, τότε είναι λογικό ότι δεν θα έχουν κίνητρο για να είναι πιο δημιουργικοί.

Ιδέα 74: Η έλλειψη συναδελφικής αλληλεγγύης.

Διευκρινήσεις: Όταν δεν υπάρχει κοινό όραμα στο προσωπικό ενός οργανισμού και συμβαίνει κάτι (π.χ. εγκαίνια ενός μεγάλου χώρου) και βλέπεις μια υπηρεσία να σκοτώνεται, δεν θα έρθει η άλλη υπηρεσία να προσφέρει βοήθεια.

Ιδέα 75: Ελλιπής διαχειριστικός έλεγχος.

Διευκρινήσεις: Ο έλεγχος που ασκείται είναι κατά κύριο λόγο αριθμητικός, απουσιάζει ο έλεγχος που θα βρει τρόπους να διορθωθεί κάποια διαδικασία. Επειδή δεν υπάρχει λόγος να τους βρει κάποιος, δεν τους νοιάζει να κάνουν λάθος.

Ιδέα 76: Μη ικανοποιητική μετάδοση του οράματος του δημάρχου και ΔΣ προς την υπηρεσία.

Διευκρινήσεις: Αυτό το όραμα που έχουν, δεν έχουν τους τρόπους να το μεταδώσουν στην δημόσια υπηρεσία.

Ιδέα 77: Λόγω των πελατειακών σχέσεων που υπάρχουν στους δήμους, δημιουργούνται αδικίες και αυτό επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία της ΤΑ.

Ιδέα 78: Προστατευτισμός.

Διευκρινήσεις: Με στόχο να μην δημιουργηθούν προβλήματα, όταν γίνεται π.χ. αίτημα για μετακίνηση, τότε επεμβαίνουν προστατευτικά προϊστάμενοι γιατί αυτό το συγκεκριμένο άτομο έχει το συγκεκριμένο όνομα και επίθετο (ρουσφέτι; ευνοιοκρατία;). Προστατευτισμός προς τον υπάλληλο για να μην «κινήθουν» τα νερά. Υπηρεσιακό θέμα.

Ιδέα 79: Αυτοΰσια εφαρμογή πολιτικής που εφαρμόζεται σε κυβερνητικά τμήματα στους δήμους.

Διευκρινήσεις: Πολιτικές που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα, και οι δήμοι πρέπει να ακολουθούν την ίδια γραμμή χωρίς να διαφοροποιείται καθόλου.

Ιδέα 80: Συγκεντρωτισμός.

Διευκρινήσεις: Επιφυλακτικότητα. Να μην μάθουν άλλοι κάτι που κάνουν άλλοι κτλ. Να μην υπάρχει αποκέντρωση (λόγω ανασφάλειας).

Ιδέα 81: Διακρίσεις στον χώρο εργασίας.

Διευκρινήσεις: Η ύπαρξη διακρίσεων στο χώρο εργασίας σε σχέση με την εθνικότητα, θέση, φύλο προκαλούν προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία.

Ιδέα 82: Η αδυναμία των δήμων να δημιουργήσουν την επιθυμία στους δημότες για εμπλοκή στα του δήμου μέσω της εθελοντικής προσφοράς.

Διευκρινήσεις: Ήδη παραπονούμαστε ότι δεν υπάρχει αρκετή στελέχωση σε κάποια τμήματα. Θα μπορούσαμε να φέρουμε πιο κοντά τους δημότες να συμμετέχουν σαν εθελοντές.

Ιδέα 83: Τίθενται ανέφικτοι στόχοι μέσα σε περιορισμένα χρονικά και οικονομικά πλαίσια.

Διευκρινήσεις: Όταν επηρεάζεται ο προϋπολογισμός, και όταν όμως γίνει απολογισμός θα δούμε ότι από τα έργα που υπολογίζαμε να κάνουμε, μόνο το 50% πραγματοποιείται, και έτσι αναπτύσσονται προβλήματα από τον δημότη που έχει υπόψη του ότι θα γίνονταν όλα τα έργα.

Ιδέα 84: Η έλλειψη διάχυσης της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων.

Διευκρινήσεις: Δεν υπάρχει τρόπος να μεταδώσει ένα άτομο την γνώση του και σε άλλο άτομο, ούτως ώστε να μπορεί να λειτουργήσει πιο άνετα ένα τμήμα.

Ιδέα 85: Χαμηλό ποσοστό επιστημονικού με σύγκριση με το εργατικό προσωπικό.

Διευκρινήσεις: Υπάρχει μια τάση να είναι να προσλαμβάνεται πιο εύκολα το εργατικό προσωπικό και αυτό επιβαρύνει το επιστημονικό προσωπικό.

Ιδέα 86: Η αντιμετώπιση των δήμων εκ μέρους της κεντρικής κυβέρνησης.

Διευκρινήσεις: Η αντιμετώπιση του φτωχού συγγενή. Όχι μόνο για οικονομική αντιμετώπιση αλλά για γενική αντιμετώπιση.

Ιδέα 87: Η περιορισμένη γνώση Η/Υ.

Διευκρινήσεις: Υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι δεν έχουν υπολογιστή στο γραφείο τους ή έχουν και το χειρίζονται σαν μπιμπελό, και έτσι δεν ξέρουν να το χρησιμοποιούν. Πώς θα γίνει σωστή δουλειά όταν δεν μπορούμε να γράψουμε μια καλή επιστολή και γυρεύουμε γραμματείς για να την γράψουμε;

Ιδέα 88: Η έλλειψη καλής συμπεριφοράς και επαγγελματισμού (savoir-vivre, savoir-faire).

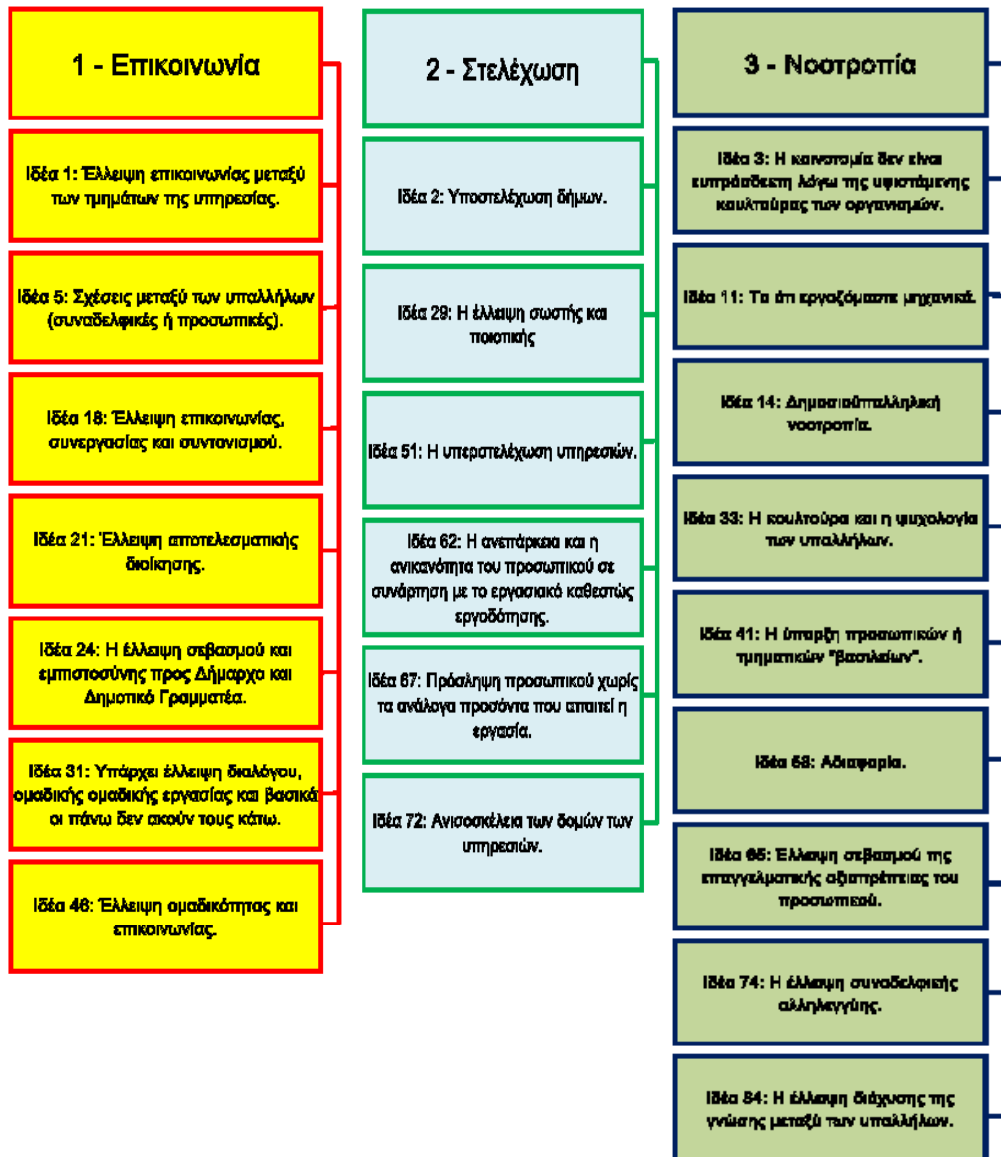
Διευκρινήσεις: Δεν δημιουργούμε καλή εντύπωση για το επίπεδο συμπεριφοράς και επαγγελματισμού των υπαλλήλων.

Ιδέα 89: Κακές συνθήκες εργασίας.

Διευκρινήσεις: Ακαταλληλότητα κτιρίων, υποδομής, κτλ.

Πίνακας 2:

Ομάδες παραγόντων που περιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.



4 - Παρεμβατισμός

Ιδέα 4: Πολιτικοποίηση.

Ιδέα 7: Η αναθεραπεία.

Ιδέα 8: Τα ρουαφίτι.

Ιδέα 18: Δεν προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα για τις ανάλογες θέσεις.

Ιδέα 28: Έντονες κομματικές παρεμβάσεις.

Ιδέα 38: Η εμπλοκή των αιρετών στα έργα των δήμων.

Ιδέα 40: Προσωπικά συμφέροντα.

Ιδέα 49: Η λανθασμένη πρόσβαση ή επέμβαση δημοτικών συμβούλων στην εργασία των δημοτικών υπαλλήλων.

Ιδέα 66: Απαιρησία και έλλειψη παιδαγωγικών μέτρων σε παραπτώματα δημοτικών υπαλλήλων.

Ιδέα 68: Ο μισμοπόλες του πολιτικού κόστους.

Ιδέα 77: Οι "πλευσιακός" σχέσεις των δημάρχων και δημοτικών συμβούλων με τους υπαλλήλους.

Ιδέα 78: Προστατευτισμός.

5 - Οικονομικά

Ιδέα 6: Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και ανελαστικές δαπάνες.

6 - Αξιολόγηση / Κίνητρα

Ιδέα 52: Ανυπαρξία κινήτρων και χαμηλή υποκίνηση.

Ιδέα 55: Αναξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης.

Ιδέα 56: Έλλειψη αναπροσαρμογής στον εργασιακό χώρο.

Ιδέα 63: Δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της παραγωγικότητας κάθε υπηρεσίας.

7 - Διαδικασίες

Ιδέα 10: Χρονοβόρες διαδικασίες.

Ιδέα 18: Γραφειοκρατικά συστήματα και διαδικασίες.

Ιδέα 20: Έλλειψη μηχανογράφησης και εκσυγχρόνισης προγραμμάτων.

Ιδέα 22: Πολυπλοκότητα των εργασιών που παράγεται από την υπηρεσία.

Ιδέα 80: Συγκεντρωτισμός.

8 - Όραμα

Ιδέα 12: Η έλλειψη οράματος και αποστολής.

Ιδέα 45: Ο καθορισμός πολιτικής του ΔΣ.

Ιδέα 53: Έλλειψη οράματος από πλευράς των υπαλλήλων.

Ιδέα 54: Η ύπαρξη διαφορετικού οράματος των υπαλλήλων από το ΔΣ.

Ιδέα 76: Μη ικανοποιητική μετάδοση του οράματος του δημάρχου και ΔΣ προς την υπηρεσία.

11 - Συναισθημα

Ιδέα 17: Έλλειψη υπηρεσιακού ενδιαφέροντος και αγάπης για τη δουλειά που εκτελούμε.

Ιδέα 73: Η έλλειψη χαράς στον εργασιακό χώρο.

12 - Ηγεσία

Ιδέα 57: Ανικανότητα προσαρμογής στον εργασιακό χώρο.

Ιδέα 81: Διακρίσεις στον χώρο εργασίας.

10 - Νομοθεσία

Ιδέα 8: Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού δόμων.

Ιδέα 16: Το ναμικό πλαίσιο λειτουργίας.

Ιδέα 23: Εξουγχρονισμός νομοθεσιών.

Ιδέα 26: Ανατροπή κηδεμόνευση από το κράτος.

Ιδέα 37: Η σύγκρουση των αναγκών άμεσης επίλυσης των προβλημάτων με το γεγονός ότι έχουμε να κάνουμε με δημόσιους οργανισμούς.

Ιδέα 48: Έλλειψη ξεκάθαρου καθορισμού των αρμοδιοτήτων και της ιεραρχίας.

Ιδέα 71: Η έλλειψη παρακολούθησης της νομοθεσίας.

Ιδέα 79: Αυτοίσια εφαρμογή πολιτικής που εφαρμόζεται σε κυβερνητικά τμήματα στους δήμους.

Ιδέα 88: Η αντιμετώπιση των δήμων εκ μέρους της κεντρικής κυβέρνησης.

13 - Δήμος - Δημότης

Ιδέα 27: Ανειπαρκής αναγνώριση των αναγκών των δημοτών και εμπλοκή τους στην επίλυση των προβλημάτων/αναγκών τους.

Ιδέα 28: Η εταιρική κουλτούρα.

Ιδέα 32: Άμεσες ενέργειες από τα τμήματα για λύση των προβλημάτων της ΤΑ.

Ιδέα 35: Μη ενημερωμένος πολίτης/δημότης.

Ιδέα 82: Η αδυναμία των δήμων να δημιουργήσουν την επιθυμία στους δημότες για εμπλοκή στα του δήμου μέσω της εθελοντικής προσφοράς.

14 - Εκπαίδευση

Ιδέα 30: Δεν υπάρχει συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού.

Ιδέα 36: Οι περιορισμένες γνώσεις των αιρετών τοπικών αρχόντων.

Ιδέα 39: Η εναλλαξιμότητα των αιρετών.

Ιδέα 42: Αντίληψη και επίπεδο αιρετών μελών δημοτικών συμβουλίων.

Ιδέα 50: Η έλλειψη εκπαίδευσης των υποψηφίων για να εκλεγούν ως τοπικοί άρχοντες.

Ιδέα 87: Η περιορισμένη γνώση Η/Υ.

15 - Αξιοποίηση

Ιδέα 34: Η μη επαρκής αναγνώριση και σεβασμός της ειδικότητας των Λειτουργών της ΤΑ.

Ιδέα 43: Δεν γίνεται σωστή αξιοποίηση των στελεχών βάσει των δυνατοτήτων τους.

Ιδέα 44: Δεν γίνεται rotation μεταξύ των υπαλλήλων.

16 - Διαχείριση

Ιδέα 61: Διασπάθιση δημοσίου χρήματος.

Ιδέα 64: Κατάχρηση εξουσίας.

Ιδέα 70: Η έλλειψη συστηματικής παρακολούθησης των αποφάσεων του ΔΣ.

Ιδέα 75: Ελλιπής διαχειριστικός έλεγχος.

Ιδέα 83: Τίθενται ανέφικτοι στόχοι μέσα σε περιορισμένα χρονικά και οικονομικά πλαίσια.

17 - Ένωση Δήμων

Ιδέα 47: Περισσότερη διασαφήνιση του ρόλου της Ένωσης Δήμων.

Ιδέα 68: Η έλλειψη ενός κοινού οργανισμού που θα μπορούσε να προωθήσει τις εξελίξεις στην τεχνολογία για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τις αλλαγές που προτείνονται.

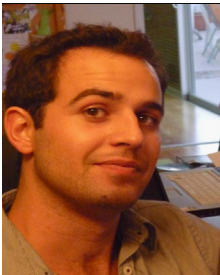
Ιδέα 80: Η απουσία μηχανισμού για συνεργασία μεταξύ των δήμων.

Συντονιστές Διαλόγου



Ο **Αλέξανδρος (Αλέκος) Χριστάκης** έχει 40 χρόνια πείρας στην εξέλιξη και αξιολόγηση μεθόδων που αποσκοπούν στην συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων σε παραγωγικούς και αυθεντικούς διαλόγους που αποσκοπούν στην άσκηση της συμμετοχικής δημοκρατίας. Έχει συγγράψει πάνω από 100 εκθέσεις σχετικά με το θέμα, καθώς και δύο βιβλία, «How People Harness their Collective Wisdom and Power to Create the Future»

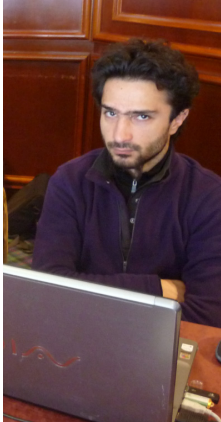
(2006) και το «The Talking Point: Creating an Environment for Exploring complex Meaning» το οποίο θα κυκλοφορήσει το 2010. Είναι ένα από τα ιδρυτικά μέλη του Club of Rome, και πρώην πρόεδρος (2002) του International Society for the Systems Sciences (www.ISSS.org). Έχει τελήσει ως Διευθυντής του CWA Ltd για είκοσι χρόνια, και είναι ο ιδρυτής του Institute for 21st Century Agoras. Είναι επίσης μέλος του Board of the Future Worlds Center στην Κύπρο. Είναι κάτοχος διδακτορικού στην θεωρητική φυσική από τα πανεπιστήμια Princeton και Yale.



Ο **Λώρενς Καλογρεάδης** είναι απόφοιτος του Τμήματος Ψυχολογίας του San Diego State University (Honors B.A.Sc Psychology; San Diego, USA) και μεταπτυχιακός απόφοιτος του Swansea University (M.Sc Clinical & Abnormal Psychology; Swansea, UK). Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στην μελέτη των νευρωνικών υπόβαθρων της προσωπικότητας και της αντίληψης και πως αυτά επηρεάζουν την υποκειμενική ποιότητα ζωής καρκινοπαθών, τις ψυχοφυσιολογικές διαφορές

μεταξύ έμπειρων και άπειρων παιχτών ηλεκτρονικών παιχνιδιών, καθώς επίσης και οι νευροψυχολογικές επεξηγήσεις της συναίσθησης. Διαθέτει επίσης εκτεταμένη κλινική πείρα με άτομα με νευροεξελικτικές παθήσεις. Ο Λώρενς είναι συντονιστής της Γραμμής Βοήθειας Διαδικτύου 7000-0-116 (www.helpline.cyberethics.info) και του

Neuroscience Laboratory στο Cyprus Neuroscience & Technology Institute/Future Worlds Center. Είναι επίσης συντονιστής του International School of Structured Dialogic Design (<http://sddinternationalschool.wikispaces.com/>) το οποίο εκπαιδεύει νέους συντονιστές δημοκρατικού δομημένου διαλόγου.



Ο **Αντώνης Λοΐζου** είναι απόφοιτος του Τμήματος Επιστήμης Ηλεκτρονικών του University of Southampton (BSc. (Hons) Computer Science with Artificial Intelligence, 2005) και κάτοχος Διδακτορικού τίτλου από το ίδιο πανεπιστήμιο (Ph.D. Computer Science, 2009). Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στην εφαρμογή αλγόριθμων Τεχνητής Νοημόσυνης για ανάλυση πειραματικών δεδομένων. Συμμετέχει στη διοργάνωση εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, καθώς και στη διοργάνωση σεμιναρίων μετεκπαίδευσης συντονιστών δομημένου διαλόγου.

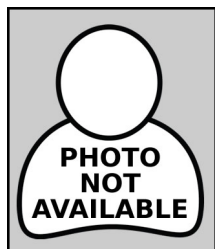
Εμπειρία στη Διαδικασία Σχεδιασμού Δομημένου Διαλόγου

Η ομάδα Συνστονιστών της Κύπρου διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία στην εφαρμογή της μεθόδου SDDSM. Τη χρησιμοποίησαν σε πολλές δημόσιες συζητήσεις για να διευκολυνθούν οργανωτικές και κοινωνικές αλλαγές. Για παράδειγμα, τη χρησιμοποίησαν σε τέσσερα Ευρωπαϊκά δίκτυα εμπειρογνομώνων. Το Cost219ter (www.cost219ter.org) είναι δίκτυο εμπειρογνομώνων από 20 χώρες (18 Ευρωπαϊκές, ΗΠΑ και Αυστραλία) που ενδιαφέρονται για το πώς ευρυζωνικές τεχνολογίες και δίκτυα επόμενης γενιάς θα κάνουν τις υπηρεσίες πιο χρήσιμες για άτομα με ειδικές ανάγκες. Το δίκτυο Cost298 (www.cost298.org) επίσης στοχεύει να κάνει αυτές τις τεχνολογίες πιο προσβάσιμες και πιο διαφανείς (ambient intelligence) στο πλατύ κοίνο. Οι επιστήμονες κοινότητες των Cost219ter και Cost298 χρησιμοποίησαν SDDSM για να καθορίσουν τα εμπόδια που αποτρέπουν ευρυζωνικές εφαρμογές να παράγονται και να εκμεταλλεύονται. Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα του δομημένου διαλόγου, ανέπτυξαν τη στρατηγική τους για τα επόμενα 3 χρόνια. Το Insafe (www.saferinternet.org) είναι Ευρωπαϊκό δίκτυο 27 Κόμβων Ενημέρωσης για Ασφαλέστερο Διαδίκτυο. Χρησιμοποίησαν SDDSM σε πολλές συναντήσεις τους για να καθορίσουν τα εμπόδια, να αναπτύξουν όραμα και να συμφωνήσουν στα σχέδια δράσης. (Οι σχετικές αναφορές βρίσκονται στην ιστοσελίδα του Κυπριακού κόμβου Ενημέρωσης στο www.CyberEthics.info.) Το δίκτυο UCYVROK (<http://ucynrok.wetpaint.com>) χρησιμοποίησε το SDDSM για να καθορίσει τους λόγους για τους οποίους οι νέοι δεν συμμετέχουν σε Ευρωπαϊκά προγράμματα. Τα αποτελέσματα δόθηκαν στην Ευρωβουλή. Η μεθοδολογία του SDDSM χρησιμοποιήθηκε επίσης για να διευκολυνθεί ο διάλογος μεταξύ Έλληνο-Κυπρίων και Τούρκο-Κυπρίων από το 1994. Αυτός ο διάλογος κορυφώθηκε με τη δημιουργία ενός υποτυπώδους ειρηνιστικού κινήματος. Πολλές αναφορές συνεχίζουν να αξιοποιούνται από το δίκτυο και βρίσκονται στην ιστοσελίδα του προγράμματος (www.civilsocietydialogue.net).

Ευχαριστίες

Η Ομάδα Συντονιστών Διαλόγου που διοργάνωσε τα εργαστήρια δομημένου διαλόγου θα ήθελε να ευχαριστήσει τους εκπροσώπους της Ένωσης Δήμων Κύπρου και της Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου. Επίσης ευχαριστούμε τα άτομα από τους διάφορους Δήμους και κοινότητες που έλαβαν μέρος, την ενθουσιώδη συνεισφορά τους, το χρόνο, την ενέργεια και τη γνώση που πρόσφεραν στο διάλογο αυτό.

Συμμετέχοντες



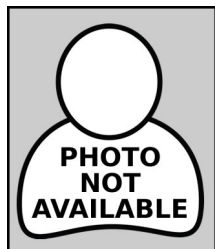
Αίγλη Δημοσθένους
(Γραμματειακός
Λειτουργός, Λακατάμεια)



Αργύρης Αργυρού
(Υγ. Επιθεωρητής,
Λακατάμεια)



Άννα Χαραλάμπους
(Τεχνικός,
Λακατάμεια)



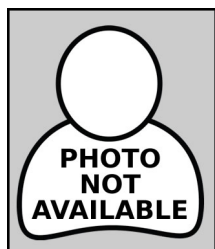
Ανδρέας Θεοδούλου
(Βοηθός Γραμματειακός
Λειτουργός, Λακατάμεια)



Χάρης Τσαγγαρίδης
(Δημοτικός Γραμματέας,
Αγλαντζιά)



Μαρία Νικολάου
(Πολιτιστική Λειτουργός,
Αγλαντζιά)



Σκεύω Κύρου (Δημοτικός
Γραμματέας, Έγκωμη)



Μαργαρίτα Ελευθεριάδου
(Κοινωνική Λειτουργός,
Άγιος Δομέτιος)



Γλαύκος Χριστοδουλίδης
(Τεχνικός, Λατσία)



Μαρίνος Μουσιούτας
(Δημοτικός Γραμματέας,
Λευκωσία)



Νίκος Χατζηνικολάου
(Διοικητικός Λειτουργός,
Λευκωσία)



Μαρία Πέτσα
(Λειτουργός, Λευκωσία)



Μαρία Κακουρίδου
(Λογιστικός Λειτουργός,
Στρόβολος)



Χριστίνα Ζένιου
(Ανώτερος Τεχνικός,
Στρόβολος)



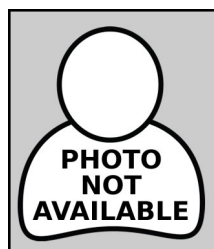
Έλενα Ιακώβου
(Βοηθός Γραμματειακός
Λειτουργός, Στρόβολος)



Αννίτα Κωνσταντίνου
(Βοηθός Γραμματειακός
Λειτουργός, Στρόβολος)



Μαρία Ξιναρή
(Στρόβολος)



Μαρία Ζαλιστή
(Ταμείας, Δάλι)



Λάμπρος Ματσάγκος
(Δημοτικός Γραμματέας,
Δάλι)



Ελένη Σάββα
(Γραμματειακός
Λειτουργός, Δάλι)



Αντώνης Γαβριήλ
(Υγειονομικός
Επιθεωρητής, Λατσία)



Χρύσανθος Πιερή
(Γραμματειακός
Λειτουργός, Έγκωμη)

Οι συμμετέχοντες είναι οι κύριοι και μοναδικοί εκφραστές των απόψεων που αναφέρονται σε αυτό το έγγραφο. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι ιδέες αντανakλούν προσωπικές αντιλήψεις.



Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ:



CYPRUS
INTERNATIONAL
INSTITUTE OF
MANAGEMENT
Passion for Excellence

PRICEWATERHOUSECOOPERS



Future Worlds Center (legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute)

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Cyprus International Institute of Management

Price Waterhouse Coopers

Κυπριακή Δημοκρατία

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΕΙΤΑΙ ΑΠΟ:



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

Future Worlds Center

(legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute)

Οδός Προμηθέως 5, γραφεία 4 & 9

1065 Λευκωσία, Κύπρο

Τήλ: +357 22873820

Φαξ: +357 22873821

www.futureworldscenter.org

Copyright 2010: Future Worlds Center (legal reg.: Cyprus Neuroscience and Technology Institute), Nicosia, Cyprus.

All rights reserved.

ISBN: